



プラチナ・ウェンズデー ジュニア・マネジャーの 集い

分科会

「プラチナ・ウェンズデー～第2回ジュニア・マネジャー集い」(2017年8月23日)実施サマリー



第2回の概要を以下にサマリーします。なお当日は機密性の高い本音の話が語られ、ディスカッションされましたが、その内容は記載できないため、やや薄い内容になります。なお講演資料は、出席者の皆様にはすでに配布済み(一部改訂中で準備でき次第配布予定)です。

講演 # 1: 社内の意識を変えて、確実に成果につなげるまでの方法論(寺島哲史)

It's 購買系

社内の意識を変えて、確実に成果につなげるまでの方法論

プラチナ・ウェンズデー～第2回ジュニア・マネジャーの集い

2017年8月23日(出席者以外への資料配布厳禁)

最初のセッションは以下のアジェンダで実施されました。

目次

- 1.はじめに ～ 講演者プロフィール
- 2.いつまで経っても被害者意識で内弁慶の購買部門をあなたが“変革”しよう
10年経っても、20年たっても“弱い立場”と嘆き続ける購買部門...ところでそれを変えるまともな手立ては打っているのですか？
- 3.社内を“味方化(重要人物から必要レベルまで)”するための戦術アプローチ
第21回関東購買NW会(2009年7月)に悪用禁止で付録にした戦術アプローチのフォーム記入例も含めた使い方解説
- 4.大局的に“根こそぎ”変革していくための戦略ロードマップの描き方
ジョン・P・コッターなどの理論を総合し、日本的に腹落ちして、成功例も多数の変革ロードマップの描き方の概説
- 5.2つのケーススタディからの考察
最近ハーバード・ビジネス・レビュー日本語訳された2つのケーススタディ論文からの“To Do”と“Not To Do”の考察
6. マネジャーになられた、もしくは目指すあなたへのメッセージ

その中で紹介された「戦術アプローチ」と「戦略ロードマップ」の2つの進め方の部分をサマリーします。

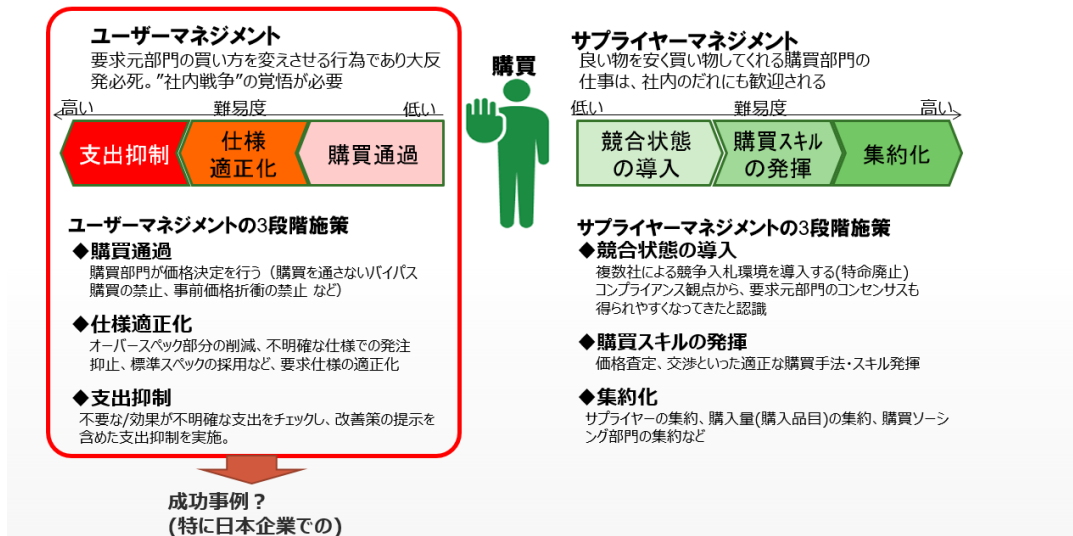
社内を“味方化(重要人物から必要レベルまで)”するための戦術アプローチ

購買部門は、サプライヤーに対しては“買う”という強い立場にあります。しかしユーザーマネジメントになると、成功事例は散発的にはあるものの、うまく確実に再現できる状況にはなっていません。

では、それを的確に実施する手順はあるのでしょうか？ それを最初の問題意識としてスタートしました。

2.いつまで経っても被害者意識で内弁慶の購買部門をあなたが“変革”しよう

以下は購買成果の上げ方の2つの方向の図です。サプライヤーに対しては、“買う側”の強みがあります。でも、なぜユーザーマネジメントの成功事例はほとんど語られないのでしょうか？...少しアプローチの仕方を考えてみる必要があります。



そしてその対策として、リーンシックスシグマなどで採用されている、次の2段階手法が紹介されました。

ステップ1: 味方化する対象人物と、味方化のレベルの目標を決定する

作業の期間/締め切りや労力の制約に対して、以下の2側面の乗数での効果を最大化する目標設定を行う。

- 影響力が大きい人(その人が購買経由で買わないとダメだ、たとえば、皆が耳を傾けるような人など)を重点的に味方化する
- 味方化の対象者ごとに、どういう状態になればいいかの目標を設定する
(全員が自律的に率先して模範行動してくれる(例えば、ユーザー部門でバイパス購買をやっている人を自ら率先して見つけ出して処罰するなど)までにはいけば最高ですが、全員をそうするには多大な期間や工数が必要になります。ならば、味方化対象とした人をどのレベルまで味方化したらよとするのかの目標を定めようという考え方です)

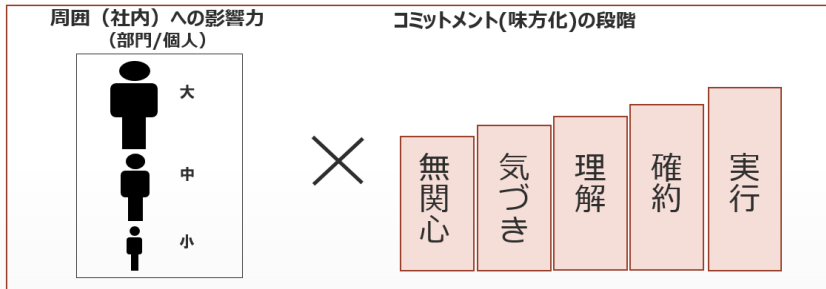
ステップ2: 味方化実施計画を作成し、実行する

そのうえで味方化の対象者それぞれに対して、誰がどのように、どのレベルにするかの手順を作成し、作業を分担する。実施した作業結果は可視化して、未達分を確実に完了させる。

3. 社内を“味方化(重要人物から必要レベルまで)”“するための戦術アプローチ

戦術なのでちょっとセコい感じもありますが、リーン・シックスシグマ方法論にも含まれているアプローチです

あなたが購買業務で実施したいこと、他部門に要請したいことがあったとします。
 そのためには、あなたに同意し、協力してくれる人がいなければなりません。もちろん、使える労力や期間には限りがあります。
 どうしたらよいでしょうか。2つの観点で最小効率で最大効果を上げるアプローチを検討すべきだと思います。すねわち...



- 誰に対してアプローチするのか：影響力のある人から、優先的に味方につけましょう
 - 味方化の目標をどう設定するのか：どこまでコミットメント(味方化)するか目標を持ちましょう
- ➔ これにより、計画的に、最小労力で理解者(味方)から必要な協力を引き出ししましょう...という戦術をまず紹介します。

3. 社内を“味方化(重要人物から必要レベルまで)”“するための戦術アプローチ

人が何かに協力してくれるか/味方になってくれるかには、その人との関係の段階があります。今回ご紹介するアプローチでは、それを5段階で定義します。そしてこのやり方はリーン・シックスシグマなどでも採用されているものです。その段階は下図のようになります。
 協力者が、協力して実際に活動することを約束してくれる/自律的に活動してくれるようになれば、行動(ACT)段階になれば本当に助かります。でも関係者全員に「行動(ACT)」してもらうには、労力も期間も膨大にかりかねません。
 一方で、活動(ACT)はしてくれなくても、理解し、賛同してくれて、反対に回らないだけでもありがたい場合があります。

コミットメント(味方化)の段階論

無関心(UNAWARE)	気づき(AWARE)	理解 (UNDERSTANDING)	確約 (COMMITMENT)	行動 (ACT)
変革が考えられていることに気がついていない 最初の反応: ・驚き ・混乱 達成目標: 現状を変えようとする考え方が存在していることを理解してもらう	変革の動きに気づくが、詳細理解には至らない 最初の反応: ・(短慮の)楽観/悲観 ・抵抗(/妨害工作) 達成目標: 問いかけ(なぜ、なぜ、なぜ)などを通じて、意義を理解してもらう	変革活動の内容を理解している 最初の反応: ・抵抗(できっこない) ・意図的な様子見 ・過度の事実確認 など 達成目標: 変えようとすることに、肯定的/検討の場への出席	自分も実施に関与してくれることを約束する(役割を負う) 最初の反応: ・第三者的な態度 達成目標: 実施する行動を約束してくれる	実際の活動を行う 反応: ・自律的なやる気 ・改善提案 達成目標: 約束した活動の実施



大局的に“根こそぎ”変革していくための戦略ロードマップの描き方

これは目指すべき状態が眼前のものとして、具体化できている場合に有効な“戦術”です。
 しかしマネジャーには、もう1つの違った能力も求められます。購買部門の“理想のあるべき姿”を描いて、それにより長期に購買業務の“変革(Transformation)”を実施していく能力です。ではそれはどうしたらよいのでしょうか。

まず最初に、一般論として、ジョン・コッターとジニー・ダックの考え方(次ページの図)がまず説明されました。
 その後で、それを整理し直し、日本企業で“腹落ち”できる方式にしたもの、および具体的な実施事例紹介が行われました(詳細は、機密事項が含まれるため割愛させていただきます)。

4.大局的に“根こそぎ”変革していくための戦略ロードマップの描き方 “変革管理(チェンジマネジメント)”の大家 ジョン・コッター

最初のジョン・コッターでは、企業変革(トランスフォーメーション)の失敗理由を7つあげています。ラフにサマリーすると、次のようになると思います。

1. 実施意義が示せないとうまいかない
2. 意義があっても、実現性がある実施手順が提示できなければうまいかない
3. さらに、定着までじっくりと取り組まないため、元の木阿弥に戻ってしまう残念な場合がある



企業変革はなぜ失敗するのか？

- 過ち 1: 従業員の現状満足を容認する
- 過ち 2: 変革推進のための連帯を築くことを怠る
- 過ち 3: ビジョンの重要性を過小評価する
- 過ち 4: 従業員にビジョンを周知徹底しない
- 過ち 5: 新しいビジョンに立ちはだかる障害の発生を許してしまう
- 過ち 6: 短期的な成果をあげることを怠る
- 過ち 7: 早急に勝利を宣言する(定着に至らずに終了)

8段階の変革プロセス

- Step1: 危機意識を生み出す
- Step2: 変革を進めるための連携
- Step3: ビジョンと戦略を作る
- Step4: ビジョンを周知徹底する
- Step5: 従業員の自発を促す
- Step6: 短期的な成果の重要性
- Step7: 成果を活かしてさらに変革を進める
- Step8: 新しい方法と企業文化

理由付け(Why)

計画策定(What&How)

実行(進捗管理)

定着化

ラフに要約すると...

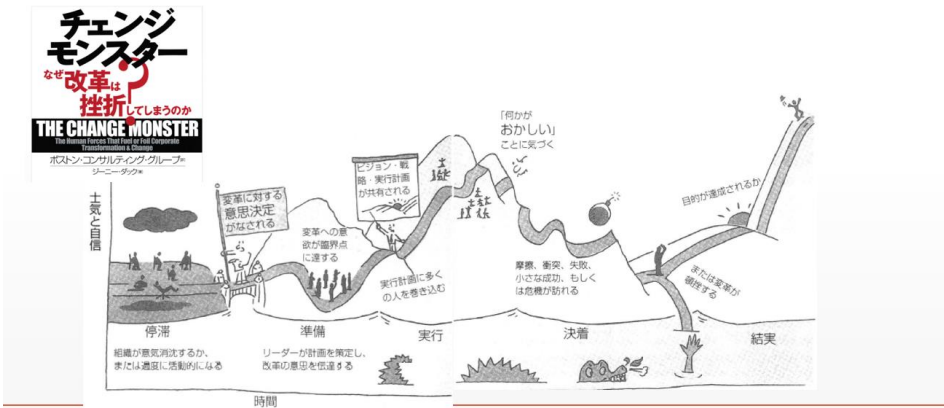
実施意義と実施手順が
明確に示せていなくて
失敗している

定着までじっくり取り組まな
いとリバウンドする

4.大局的に“根こそぎ”変革していくための戦略ロードマップの描き方 チェンジモンスター：ジニー・ダックが提示した概念

ジニー・ダックも同じように、“あるべき姿”を実現していくには段階を追って進める必要を説いています。

一方でより心理面に光を当て、実行段階になるといったん危機が訪れるが、それを乗り越える必要があることをチェンジ・カーブの概念を使って説明しています。



講演 # 2 : 他社事例集約-コスト削減とは(梅原広行様)

他社事例集約 INFORMATION SHARING SESSION

Platinum Wednesday
梅原 広行

2 番目の梅原様のセッションでは、前回に引き続き、最初に参加者の皆さまのご関心があるテーマが選定されました。

(対象候補のテーマ)

- ・生産性風土の作り方
- ・人を育てる方法 <-第 1 回分として選定
- ・企業買収後の業務統合
- ・集中購買
- ・購買プロセス
- ・コスト削減とは <-第 2 回分として選定
- ・購買戦略
- ・交渉術
- ・購買システム導入

今回選定されたのは、「コスト削減とは」でした。

ただし、コスト削減方法の事例紹介ではありません。コスト削減の値の定義方法、測定方法の話です。

リーダーやマネジャーは、チームや部門を率い、その実施成果に責任を負わねばなりません。

その際に、どのように貢献実績(パフォーマンス)を目標定義し、実績把握するのか...リーダーやマネジャーは、この実践能力/説明能力を持つことが不可避になります。

梅原様は、実際にコスト削減の測定基準定義を実施し、20ページにも及ぶ説明資料を作り上げられた実績をお持ちです。その内容を散りばめた具体的なご説明が行われましたが、さらにその資料をサニタイズし、当日の出席者に後日配布するご提案をいただきました。

加えて、以下のような話題が展開されました(皆様から活発な発言をいただき、ディスカッション形式で実施されました)。

=ディスカッションで話し合われた主なトピックス=

- ・各社での Cost Saving と Cost Avoidance の扱いの相違
- ・Rebudgeting の考え方
- ・購買成果と損益計算書(P/L)記載数値の関連付けについて
- ・社内の別部門(経理部門など)による購買成果の Validation 方式
- ・社内ユーザー部門の予算策定時の購買の関わり方の違い(出席者の状況を踏まえてディスカッション)

また、講師の梅原様からは、実際に適用されている「支出およびコスト削減額の集計ガイドライン」が、当日の講演資料とともに、出席者の皆様に送付されました。

その内容ですが、以下のような内容が含まれます(詳細はあまりに機密事項で、ちょっと書くのがはばかられます)。

- ・コスト削減の定義- 通常の支出額削減を含む、その企業ではどの観点でコスト削減を集計するのかの観点定義
- ・支出額削減の計算起点を、間接材(複数種類を提示)と直接材でどのように定義しているのか
- ・支出抑制(Cost Avoidance)の計算方法
- ・CapEx の効率化による貢献額の算出方法
- ・様々な事態でのコスト削減額の算出の仕方のガイドライン
- ・コスト削減の管理単位となる品目定義の事例
- ・算出事例集 など

(参考)プラチナ・ウェンズデー～第2回ジュニア・マネジャーの集いの募集案内

プラチナ・ウェンズデー～第2回ジュニア・マネジャーの集いは、2017年8月23日(水)に開催されました。

その募集案内には、以下ようになっておりました。

=====

1.ジュニア・マネジャーの集いの狙い

購買ネットワーク会では、例えば「部長も知らない「知的調達・購買講座」という謳い文句で、80回を越える私塾が開催されてきました。その私塾で語られてきた各種ノウハウは、特に実務担当者の方々には本当にかげがえのない内容だと思います。

しかしやがて時を経てくると、「部長も知らないことを俺は知っている」と斜に構えた孤高の姿勢で自慢しているだけでは済まなくなります。購買業務は企業活動の一部であり、多くの人と協力し、助け合いながら、企業部門としての成果を出していかなければなりません。

第1回の募集案内で、購買ネットワーク会のメイン層が30代後半～40代後半であることを示しました。

開始10年以上を経て、購買ネットワーク会のメイン層年代も上昇してきています。

それはチームや部署を率いて、団体戦での成果を上げることが期待される年代でもあります。

そのような実務担当スキルとは別の、リーダー・マネジャーとしての見識やスキルの発揮が既に求められている方、あるいは今後の求められる/求められるようになりたい方々の交歓会(一方的な情報提供だけでなく、やり取りも含めた場)ということとして"ジュニア・マネジャーの集い"は発足しました。

第1回(7月19日)はその方向に沿って、「他社事例集約～人を育てる方法」(自分が育つではなく、人を"育てる"であることに留意)と、ある集団の新しいリーダーになったり、なにか新しいことを始めるときに検討すべき「最初の100日間マネジメント(The first 100 days)」の実践例を取り上げていただいたと思います。

2.第2回ジュニア・マネジャーの集い(8月23日)の開催概要

第2回では次の2つのセッションが行われます。

30代後半～40代後半に限らず、購買マネジメントにご関心がある方すべてのお申込みをお待ちしています。

#1: 他社事例集約 その2(梅原広行様)

“結果は同じだが手法が異なる。結果は同じだがかける労力が異なる。結果は同じだがスピードが異なる。”

講師が経験した優れた購買力をもつ企業4社(P&G、日産自動車、ノバルティス、ベネッセ)の違いを包み隠さず公開。それらの事例から得られる内容を文化、社風、歴史、規模、業態が異なるそれぞれの企業へどのようにフィードバックするかを検討するディスカッション形式の講座。

以下のトピックから、出席者の皆様に当日の対象を選んでいただきます。

それについて各社の具体的な内容紹介、比較検討結果、そしてどうすればいいかのご意見までが説明されます。

その後出席者とのQ&A、ディスカッションが行われます。

- ・生産性風土の作り方
- ・企業買収後の業務統合
- ・集中購買
- ・購買プロセス
- ・コスト削減とは
- ・購買戦略
- ・交渉術
- ・購買システム導入

「どことこの会社はそうしていますよ...チャンチャンです。こうすべき論とかはしませんよ」の本音セッションです。

[ご講演者略歴]

Google で「購買戦略」と検索すると、有名戦略コンサルティング会社資料よりも上位でヒットする「赤いお家」モデルの開発者。ベネッセコーポレーションの C P O かつエグゼクティブとしてご活躍された、本当のプロフェッショナル購買マネジメント。

2：社内の意識を変えて、確実に成果につなげるまでの方法論(寺島 哲史)

このやり方を知っているかどうか、リーダー・マネジメントのキャリアの到達点にまでも大きく影響します。

購買部門の地位向上などは 10 年以上も語られて続けていますし、「買わせなければいい」とか威勢のよい掛け声はあるものの、いわゆる"要求元マネジメント"の"使える"成功事例はほとんど耳にしません。

では購買部門スタッフやまわりの関連部署の意識を変えて/気づきを与えて、それにとどまらずに成果にまでつなげることはできないのでしょうか(気づきだけでは留まってしまってもダメで、成果が出るまでいかないといけません)。

実はこれに対して、「こうやれば上手くいく」というステップ論があって、優れた購買マネジャーと言われる人たちは、ほぼそのやり方に準拠して、物事を動かしています。

このやり方を知っているかどうかは、リーダーやマネジメントのキャリアの到達点にも大きく影響します。

そこで購買部門での実例を交えつつ、わかりやすく解説し、時間がある限り Q&A とディスカッションを設けます。

[講演者略歴]

IBM グローバルの購買コンサルティングサービスの前日本地域(Japan IOT)リーダー。担当したクライアントなどは、下記のリンクを参照。<http://www.tempusemo.com/aboutus.html>[/size]